



## מדור חוקרים בראשית דרכם

# שינויים במנדט הניתן לחברות-בת מבוססות-רכישה של תאגידים רב-לאומיים: המקרה של מגזר ההיי-טק בישראל

גיל ברוש<sup>1</sup>

### תקציר

חברות בת מקומיות של תאגידיים רב-לאומיים מהוות נושא מרכזי במחקר האקדמי, ועבודות רבות מנתחות את תפקידיהן, אופן פעולתן והתפתחותן. לאורך שני העשורים האחרונים, החל להתבלט סוג חדש של חברות בת בקרב תאגידיים רב לאומיים, אשר קמו כפועל יוצא מרכישה של סטארט-אפים במקומות שונים על פני הגלובוס, ומטרת רכישתן הייתה מינוף יכולות החדשנות, המוצרים, או נכסי הקניין הרוחני האחרים שפיתח הסטארט-אפ (Brueller, Carmeli, & Drori, 2014; Yurov, Greenstein, Shanley, & Potter, 2013).

האתגר שבמינוף נכסי הנרכש לטובת התאגיד הרוכש התברר עם הזמן כקשה להתמודדות, בעיקר במקרים בהם קיים ריחוק גיאוגרפי בין הרוכש לנרכש (Zhu, Xia, & Makino, 2015): מחד – הרוכש מעדיף לבצע אינטגרציה מלאה ומיידית של הנרכש לתוכו – על מנת לאפשר העברת ידע וטכנולוגיה מיטביים בין הצדדים. מאידך – אינטגרציה כפויה עלולה לגרום לעזיבה המונית של אנשי מפתח בקרב הסטארט-אפ הנרכש, וכפועל יוצא מכך – לאובדן נכסי הידע והחדשנות בגינם נרכש הסטארט-אפ מלכתחילה (Puranam, Ranft & Lord, 2002; Srikanth, 2007). במסגרת המחקר הנוכחי נטען, כי הסתירה המובנית בין שני הכוחות כמתואר לעיל מיושבת במקרים רבים באמצעות גישה דינמית לאתגר האינטגרציה. על פי גישה זו, באפשרותו של הרוכש להגדיר תחילה רמת אוטונומיה גבוהה יחסית לנרכש, ובכך לצמצם את הסיכון לנטישה המונית של עובדי הסטארט-אפ. לאורך זמן – עם השלמת תהליך ההעברה של נכסי הידע והחדשנות של הנרכש לרשותו – מתאפשר לו להאיץ את תהליך האינטגרציה, עד להגעה לרמה הרצויה לטעמו.

כדי לבסס את הטענה האמורה, מוקדשת העבודה לניתוח שיטתי של התפקידים, הסמכויות והאחריות הניתנים בידי סטארט-אפים שנרכשו בידי תאגידיים רב-לאומיים, החל מיום הפיכתם לחברות של התאגיד הרוכש, ולאורך חייהם. בנוסף, העבודה מנסה לזהות את הגורמים המשפיעים הן על תחומי הסמכות והאחריות הנדונים והן על השתנותם לאורך השנים.

העבודה התבצעה בטכניקת מחקר מעורבת (איכותני וכמותני), כאשר אוכלוסיית המחקר בחלק האיכותני כללה 18 מרואיינים בראיונות עומק אשר דיווחו אודות 20 רכישות בהם היו מעורבים, ובחלק הכמותני – 201 משתתפים אשר דיווחו באמצעות שאלונים אודות 104 רכישות בהן היו מעורבים. כלל הרכישות שנחקרו התבצעו בישראל בידי תאגידיים רב-לאומיים בין השנים 2004-2015.

<sup>1</sup> ד"ר גיל ברוש, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת חיפה [gil.brosh@go-ventures.biz](mailto:gil.brosh@go-ventures.biz) עבודת דוקטורט בהנחיית פרופ' שי צפרי ופרופ' אילן משולם.

ממצאי המחקר מבססים את הצורך בהגדרת שני מדדים, אשר יחדיו קובעים את רמת האינטגרציה בין רוכש לנרכש: מדד אינטגרציה מבנית - המשקף את רמת העצמאות שבידי חברת התב בהיבטים ארגוניים ותפעוליים, ומדד אינטגרציה עסקית - המשקף את רמת העצמאות שלה בקבלת החלטות עסקית ובגיבוש אסטרטגיה עסקית. שני המדדים נמצאו במגמת עלייה מובהקת לאורך חיי חברת התב, אם כי בשיעורים שונים זה מזה, ובנוסף - זוהו מספר גורמים המשפיעים באופן מובהק הן על רמת האינטגרציה הראשונית, והן על השתנותה על ציר הזמן.

## רקע כללי

חברות בת מקומיות של תאגידיים רב-לאומיים מהוות נושא מרכזי במחקר האקדמי, ועבודות רבות מנתחות את תפקידיהן, אופן פעולתן והתפתחותן על ציר הזמן. באופן מסורתי, חברות בת הוקמו באזורים שונים בעולם ע"י תאגידיים רב לאומיים, כדי לתת מענה למספר צרכים: הקמת זרוע שיווקית מקומית שתאפשר גישה נוחה לשוק במדינת היעד ו/או באזור גיאוגרפי מסוים, ניצול יתרונות מקומיים יחסיים (למשל: עלות עבודה נמוכה, מדיניות מיסוי מעודדת השקעות) לצמצום עלויות לכלל התאגיד, הקמת מרכזים לוגיסטיים אזוריים שיוכלו להעניק ביעילות שירותים לפעילות התאגיד בקרבתם, וכיו"ב (Bartlett & Ghoshal, 1999; Jarillo & Martínez, 1990). לאורך שני העשורים האחרונים, החל להתבלט סוג חדש של חברות בת בקרב תאגידיים רב לאומיים: חברות אשר קמו כפועל יוצא מרכישה של סטארט-אפים במקומות שונים על פני הגלובוס, כאשר מטרת רכישתן הייתה מינוף יכולות החדשנות, המוצרים, או נכסי הקניין הרוחני האחרים שפיתח הסטארט-אפ לצורכי התאגיד (Brueller, Carmeli, & Drori, 2014; Yurov, Greenstein, Shanley, & Potter, 2013).

המחקר האקדמי עקב גם הוא אחר התפתחותן של חברות התב של תאגידיים רב לאומיים ובין היתר - גם אחר תחומי הסמכות והאחריות שלהן בתוך המערכת התאגידית. זרוע אחת של המחקר, שהתפתחה כבר בשנות ה-80 וה-90, התמקדה בתחום המכונה "המנדט של חברת התב": אוסף התפקידים והסמכויות המוקנה לחברת התב בידי התאגיד באופן מפורש או מובלע (Moore & Birkinshaw, 1998; White & Poynter, 1984). כפועל יוצא מכך שבעת ההיא הרוב המכריע של החברות הבנות היו מן הסוג ה"מסורתי", מרבית המודלים שעסקו במנדט ובהתפתחותו, הניחו כי חברת בת מתחילה את חייה עם מנדט צר וספציפי - אשר נגזר מתכלית הקמתה. כך למשל, חברת בת שהוקמה בכדי לנצל עלויות שגר עבודה נמוכות - ההנחה המחקרית הייתה כי חברת התב תתמקד בפעילות ייצור עתירת עבודה עבור התאגיד, ולא תהא מעורבת, למשל, בתהליכי קבלת החלטות אסטרטגיים של כלל התאגיד. לאורך השנים, אין להוציא מכלל אפשרות התרחבות של המנדט - כפועל יוצא מהתבססות מעמדה של חברת התב כיוצרת ערך מוסף עבור התאגיד, אולם שינוי זה אינו מתחייב, אלא נגזר מנסיבות עסקיות וארגוניות כאלה ואחרות. זרוע שנייה של המחקר התפתחה בסוף שנות ה-90 ותחילת שנות ה-2000, ושוב - מתוך שבעת ההיא כבר יותר ויותר חברות בת היו כאלה שמקורן ברכישה של סטארט-אפים טכנולוגיים, המיקוד המחקרי בכל הנוגע לשאלת הסמכות והאחריות של חברת התב עבר לדיון בהחלטות שלקח התאגיד באשר לרמת האינטגרציה של הנרכש אל תוכו (Post-Merger Integration) - הליך שתכליתו מינוף נכסי הנרכש (שבמהותם הינם נכסי ידע וטכנולוגיה מתקדמת) לטובת הרוכש. האתגר שבמימוש נכסי הידע של הסטארט-אפ הנרכש לצורכי הרוכש התברר עם הזמן כקשה להתמודדות, נוכח הפערים הטבעיים בין הצדדים, בכל הקשור לגודל, לתרבות הארגונית ולזריזות העסקית, ועוד יותר - במקרים בהם קיים ריחוק גיאוגרפי ביניהם (Zhu, Xia, & Makino, 2015): מצד אחד - הרוכש מטבע הדברים מעדיף לבצע אינטגרציה מלאה של הנרכש לתוכו - על מנת לאפשר העברת ידע וטכנולוגיה באופן מיטבי בין הצדדים. מאידך - מחקרים מדגימים באופן גורף, כי אינטגרציה כפויה

עלולה לגרום לעזיבה המונית של אנשי מפתח בקרב הסטארט-אפ הנרכש, וכפועל יוצא מכך – לאובדן נכסי הידע והחדשנות בינים הוא נרכש מלכתחילה (Puranam & Srikanth, 2007; Ranft & Lord, 2002).

במסגרת המחקר הנוכחי, אנו גורסים כי הסתירה המובנית בין שני הכוחות המתוארים לעיל מיושבת במקרים רבים באמצעות גישה גמישה לשאלת האינטגרציה, וכי מימוש של תוכנית אינטגרציה אפקטיבית יכול להתפרס על פני זמן רב – לעתים אפילו שנים. באופן יותר ספציפי, באפשרותו של הרוכש להגדיר רמת אוטונומיה גבוהה יחסית לנרכש – בהתאמה לנסיבות העסקיות של הליך הרכישה, ובכך לצמצם את הסיכון לנטישה המונית של עובדי הסטארט-אפ והיעלמות נכסי הידע והחדשנות שברשותם. עם הזמן, ולאחר שנכסים אלה יעברו בהדרגה לרשותו – יוכל הרוכש להאיץ את תהליך האינטגרציה – עד להגעה לרמה הרצויה לטעמו. כפי שמסתבר, מרבית המחקרים העוסקים בדילמת האינטגרציה, אינם דנים באופציית "המנדט המתגלגל" לעומקה, ומניחים כי אסטרטגיית האינטגרציה נבחרת ומיושמת תוך זמן קצר – בסמוך להשלמת הרכישה.

נוכח חשיבותן העולה של חברות בת מבוססות רכישה מן הסוג שתואר לעיל, וספציפית – נוכח הערך שבדין אודות התנהגות המנדט הניתן להן לאורך זמן, בחרנו לחקור בעבודה זו את מידת האינטגרציה של סטארט-אפ נרכש אל תוך התאגיד הרוכש על ציר הזמן. במלים אחרות, העבודה מוקדשת לניתוח של התפקידים, הסמכויות והאחריות הניתנים בידי סטארט-אפים שנרכשו בידי תאגידים רב-לאומיים, החל מיום הפיכתם לחברות בנות של התאגיד הרוכש, ולאורך חייהם. בנוסף, העבודה מנסה לזהות את הגורמים המקדימים המשפיעים – הן על הגדרת תחומי הסמכות והאחריות הנדונים עם השלמת הרכישה, והן על השתנות ההגדרה לאורך השנים, ומנתחת את אופי ההשפעה האמור.

## שיטת המחקר

העבודה התבצעה בטכניקת מחקר מעורבת (איכותני וכמותני), תוך התמקדות בחברות בת ישראליות של תאגידים הייטק רב-לאומיים, אשר נוצרו כתוצאה מרכישת סטארט-אפים מקומיים בידי תאגידים אלו. חלקו הראשון של המחקר בוצע באמצעות כלים איכותניים, והוקדש לזיהוי מאפייני המנדט והגורמים המקדימים המשפיעים הן על הגדרתו הראשונית והן על השינויים שחלים בו לאורך זמן. חלקו השני של המחקר התבסס על כלים כמותניים, והוקדש לתיקוף סטטיסטי של מערך ההיפותזות שנבנה על בסיס ממצאי החלק הראשון.

אוכלוסיית המחקר הוגדרה כקבוצת הסטארט-אפים הישראלים שנרכשו בידי תאגידים בין-לאומיים בין השנים 2004 ל-2015 ועמדו במספר קריטריונים שנקבעו מראש (גודל, היקף פעילות וכיו"ב). סה"כ אותרו 161 סטארט-אפים שהתאימו להשתתפות במחקר (מתוך כ-200 רכישות רלוונטיות שאירעו בתקופה האמורה), וקבוצה של 483 אנשים רלוונטיים – בעלי פרופיל מעורבות גבוה ברכישה ו/או בניהול: מנכ"לים וסמנכ"לים (בעבר ובהווה), מייסדים אחרים, ומנהלים בכירים מקרב התאגידים הרוכשים אשר היו מעורבים אישית בהחלטת הרכישה ויישומה. בחלקו הראשון של המחקר, הוגדר מדגם מייצג של תתי הענפים בסקטור ההייטק הישראלי ובוצעו כ-20 ראיונות עומק אישיים עם מרואיינים שנבחרו מתוך המדגם המייצג האמור. הראיונות בוצעו על בסיס שאלון חצי מובנה שפותח לצורך המחקר, הוקלטו והועלו על הכתב, ולאחר מכן נותחו על בסיס שיטת מחקר מעוגנת בשדה (Charmaz, 2006; Glaser & Strauss, 1967). על בסיס ניתוח זה נבנה מודל מחקרי, נקבעו ההיפותזות ופותח שאלון מתאים – שמטרתו אימות סטטיסטי של המודל האמור וההיפותזות שבבסיסו. השאלון תוקף, נבחן ונמצא מהימן, והותאם לנושא הנחקר באמצעות הכלים המקובלים (Hinikin, 1998). בחלקו השני של המחקר, בוצעה פנייה לכלל הקבוצה בבקשה למילוי השאלון באמצעות כלים מקוונים (תוכנת Qualtrics). סה"כ נענו והשתתפו בחלק זה 201 איש אשר

סיפקו מידע אודות 104 רכישות שונות (שיעור השתתפות של 42% ברמה האישית ו-64% ברמת האירוע הנבדק). בשל מיעוט יחסי של משתתפים המדווחים על כל אירוע (3-2 מדווחים בכ-80% מאירועי הרכישה), נמנעה האפשרות לבחון מתאמים בין-מדווחים לכל אירוע.

## ממצאי המחקר

### ממצאי המחקר האיכותני:

המסקנה הראשונית הבולטת שעלתה מן המחקר האיכותני, הייתה כי הגדרה פרטנית של המנדט של חברת בת ראוי שתבצע על סמך התייחסות לשני מדדים נפרדים, שאף כי אינם מנותקים זה מזה, כל אחד מהם בנפרד מייצג פן אחר של האינטגרציה של הנרכש אל תוך הרוכש: מדד אינטגרציה מבנית - המשקף את רמת העצמאות שבידי חברת הבת בהיבטים ארגוניים ותפעוליים, ומדד אינטגרציה עסקית - המשקף את רמת העצמאות שלה בקבלת החלטות עסקיות ובגיבוש אסטרטגיה עסקית. כיוון שכך, כלל הממצאים המוצגים בהמשך העבודה, נותרו על בסיס שני המדדים הללו.

באופן כללי, ממצאי המחקר האיכותני הצביעו על מגמה ברורה, לפיה בשלב הראשון שלאחר השלמת הרכישה, נטו התאגידים הרוכשים להותיר בידי החברה הנרכשת מנדט רחב וחופש פעולה רב יחסית - הן בהיבטים העסקיים והן באלה המבניים/ארגוניים. לאורך השנים לאחר רכישתן, נטו מרבית התאגידים הרוכשים להצר את חופש הפעולה האמור ולצמצם את המנדט הנותר בידי חברות הבת - כפי ששיעורנו מלכתחילה.

בנוסף, זוהו מספר גורמים מקדימים העשויים להשפיע על הגדרת המנדט הראשוני של חברה נרכשת (כלומר: על רמות האינטגרציה הראשוניות - עסקית ומבנית - אותן תגדיר החברה הרוכשת), וגורמים מקדימים נוספים, העשויים לגרום להאצה או להאטה של תהליכי האינטגרציה האמורים לאורך חיי חברת הבת. כלל ההשפעות האמורות נוסחו בשורה של היפותזות, אשר נבחנו בשלב השני של המחקר - השלב הכמותני - באמצעות ניתוח סטטיסטי של שאלוני המחקר, אודותיהם הוסבר קודם לכן. סה"כ נוסחו ונבחנו 13 היפותזות רלוונטיות.

### מדדים:

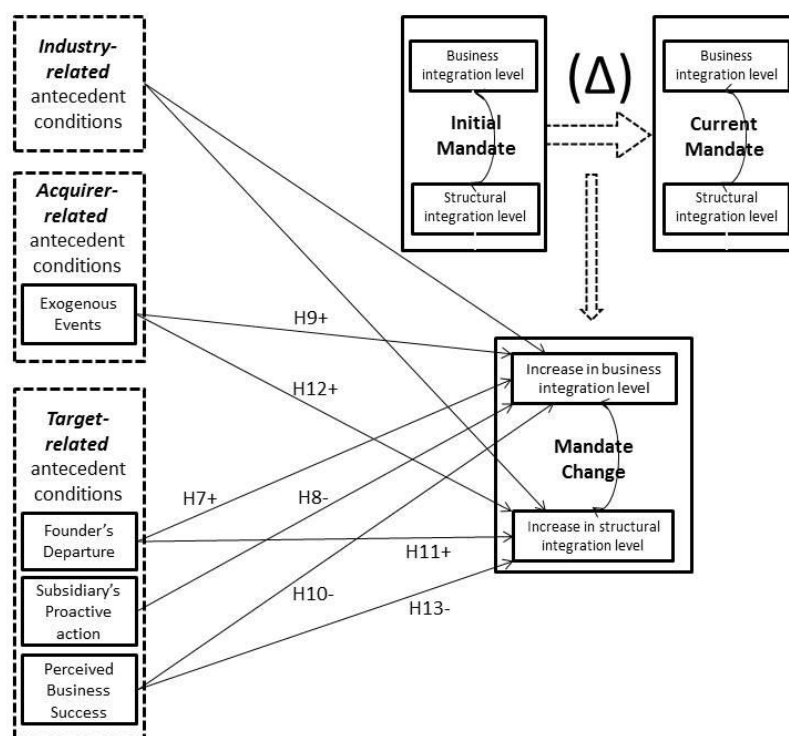
לניתוח הממצאים הסטטיסטי קדמה הגדרה של שני המדדים על פיהם ייבחן המנדט - כפי שעלה מממצאי המחקר האיכותני: רמת אינטגרציה עסקית ורמת אינטגרציה מבנית. הממצאים הגולמיים שנאספו בשאלונים - שיועדו לבחון את רמת האינטגרציה בין רוכש לנרכש - עובדו באמצעות תהליך ניתוח גורמים (Factor Analysis), וממצאי הניתוח ביססו את הקביעה לפיה יש לפרק את מדידת רמת האינטגרציה לשני המדדים האמורים:

1. מדד אינטגרציה מבנית/ארגונית (בין רוכש לנרכש): נועד למדוד היבטים של כפיפות ארגונית (למשל: האם כל העובדים בחברת הבת מדווחים למנהל המקומי או למנהלים בתאגיד?), תלות במשאבי התאגיד (למשל: האם שירותי משאבי אנוש או כספים ניתנים מקומית או ע"י פונקציה תאגידית?), וסמכות קבלת החלטות מנהלתיות (למשל: האם גיוס עובד נוסף או קביעת שכר עובד מחייבים אישור פרטני מפונקציה תאגידית?)
2. מדד אינטגרציה עסקית (בין רוכש לנרכש): מודד היבטים של סמכות חברת הבת בקבלת החלטות עסקיות, החל משאלות כמו - היכן מנוהלת מפת דרכים מוצרית, עבור בהחלטות על הקצאת משאבים וקביעת סדר עדיפויות בין פרויקטים, וכלה במידת מעורבות ההנהלה המקומית בהתווית כיוונים אסטרטגיים של התאגיד.

### היפותזות שפותחו ונבחנו:

1. רמת האינטגרציה העסקית הראשונית של חברה נרכשת קשורה באופן חיובי לרכישה, שהמניע המרכזי להתרחשותה היה הטכנולוגיה של החברה הנרכשת, ובאופן שלילי – לרכישה שהמניע המרכזי להתרחשותה היה המוצרים שלה. במלים אחרות: אם המניע לרכישה הוא טכנולוגי בעיקרו – צפוי שרמת האינטגרציה העסקית הראשונית של החברה הנרכשת אל תוך הרוכש תהא גבוהה יותר. לעומת זאת – אם המניע לרכישה הוא מוצרי בעיקרו – צפוי שרמת האינטגרציה העסקית הראשונית של החברה הנרכשת אל תוך הרוכש תהא נמוכה יותר.
  2. רמת האינטגרציה העסקית הראשונית של חברה נרכשת קשורה באופן חיובי לניסיון הקודם של החברה הרוכשת ברכישות טכנולוגיות של סטארט-אפים.
  3. רמת האינטגרציה העסקית הראשונית של חברה נרכשת קשורה באופן שלילי להיקף המכירות של החברה הנרכשת טרם ביצוע הרכישה.
  4. רמת האינטגרציה המבנית הראשונית של חברה נרכשת קשורה באופן חיובי לניסיונה הקודם של החברה הרוכשת ברכישות טכנולוגיות של סטארט-אפים.
  5. רמת האינטגרציה המבנית הראשונית של חברה נרכשת קשורה באופן שלילי לשיעור שלמות המבנה הארגוני של החברה הנרכשת.
  6. רמת האינטגרציה המבנית הראשונית של חברה נרכשת קשורה באופן שלילי למספר עובדי החברה הנרכשת.
  7. גידול ברמת האינטגרציה העסקית של חברת בת קשור באופן חיובי לאירוע של עזיבת המנכ"ל המייסד שלה.
  8. גידול ברמת האינטגרציה העסקית של חברת הבת קשור באופן שלילי לפעולות פרואקטיביות מצידה המיועדות לשמר את רמת העצמאות שלה מול חברת האם.
  9. גידול ברמת האינטגרציה העסקית של חברת הבת קשור באופן חיובי לאירועים חיצוניים בעלי השפעה אסטרטגית שלילית על עסקיה של חברת האם.
  10. גידול ברמת האינטגרציה העסקית של חברת הבת קשור באופן שלילי להצלחתה העסקית הנתפסת בכלל עסקי חברת האם.
  11. גידול ברמת האינטגרציה המבנית של חברת בת קשור באופן חיובי לאירוע של עזיבת המנכ"ל המייסד שלה.
  12. גידול ברמת האינטגרציה המבנית של חברת הבת קשור באופן חיובי לאירועים חיצוניים בעלי השפעה אסטרטגית שלילית על עסקיה של חברת האם.
  13. גידול ברמת האינטגרציה המבנית של חברת הבת קשור באופן שלילי להצלחתה העסקית הנתפסת בכלל עסקי חברת האם.
- איור 1 להלן מתאר את המודל שהתגבש על בסיס ממצאי המחקר האיכותני, ואשר לפיו נבנו ההיפותזות העוסקות בשינוי רמות האינטגרציה (העסקית והמבנית). על פי המודל, שינויים במנדט של חברת הבת צפוי שיושפעו מגורמים מקדימים שמקורם בסביבה העסקית (שאינם נבחנים במסגרת העבודה), גורמים שמקורם בתאגיד הרוכש וגורמים שמקורם בחברת הבת.

איור 1: מודל המחקר הכמותני



ממצאי המחקר הכמותני

טבלה 1 להלן מפרטת את הממוצעים, סטיות התקן וערכי המתאם השונים בין מדד רמות האינטגרציה העסקית והמבנית הראשוניות ובין הגורמים המקדימים הצפויים להשפיע עליהם.

טבלה 1: מתאמים בין מדדי אינטגרציה ראשונית לגורמים מקדימים רלוונטיים

Variable	Mean	SD	Initial structural integration	Initial business integration	Product motivation	Technology motivation	Acquisition experience	Sales volume	No of employees	Organizational completeness
Initial structural integration	3.86	1.53	1							
Initial business integration	3.72	1.52	.468**	1						
Product motivation	4.09	1.83	-.240*	-.420**	1					
Technology motivation	3.79	1.79	.210*	.354**	-.928**	1				
Acquisition experience	5.06	1.97	.373**	-.019	-.025	.035	1			
Sales Volume	10.43	13.06	-.303**	-.449**	.365**	-.325**	.042	1		
No. of employees	78.12	74.12	-.352**	-.365**	.272**	-.265	.076	.791**	1	
Organizational completeness	5.85	1.36	-.085	-.232*	.082	-.096	.327**	.487**	.528**	1

N = 104 (201 respondents)

\*P < .05

\*\*P < .01

לאחר ביצוע מערך בדיקות מקיף, שכלל טיפול בבעיות מולטיקולינאריות שעלו מהניתוח הראשוני לעיל, נבדקו 3 ההיפותזות הראשונות העוסקות בקשר בין רמת אינטגרציה עסקית ראשונית של חברה נרכשת לגורמים המקדימים השונים (כמפורט בהיפותזות 1-3 לעיל), וזאת באמצעות רגרסיה ליניארית רב-משתנית בשלבים. תוצאות הרגרסיה תמכו בהיפותזה 1 ( $\beta = -.278, P < 0.01$ ) ובהיפותזה 3 ( $\beta = -.354, P < 0.01$ ), אולם לא תמכו בהיפותזה 2, ואילו אחוז השונות המוסברת (מתוקן) עמד על  $R^2 = .260$ .

באופן דומה, לאחר ביצוע מערך בדיקות מקיף, שכלל טיפול בבעיות מולטיקולינאריות שעלו מהניתוח הראשוני לעיל, נבדקו גם היפותזות 4-6 העוסקות בקשר בין רמת אינטגרציה מבנית ראשונית של חברה נרכשת לגורמים המקדימים השונים, וזאת באמצעות רגרסיה ליניארית רב-משתנית בשלבים. תוצאות הרגרסיה תמכו בהיפותזה 4 ( $\beta = .414, P < 0.01$ ) ובהיפותזה 6 ( $\beta = -.372, P < 0.01$ ), אולם לא תמכו בהיפותזה 5, ואילו אחוז השונות המוסברת (מתוקן) עמד על  $R^2 = .272$ .

טרם בחינת יתר ההיפותזות, העוסקות בהשפעת גורמים מקדימים שונים על השתנות מדדי האינטגרציה המבנית והעסקית לאורך זמן, נבחנה מובהקות השינוי בערכי שני המדדים הללו (אשר נמדדו בסולם Likert של 1-7), וזאת על מנת לבסס את הטענה, כי רמות האינטגרציה האמורות אכן משתנות לאורך זמן, ובקו מגמה המתאים אף הוא לטענתנו (כלומר – עלייה ברמת האינטגרציה). טבלה 2 להלן מפרטת את הממצאים הרלוונטיים.

**טבלה 2: שינוי ברמות האינטגרציה המבנית והעסקית לאורך זמן**

	M	SD	n	95% CI for Mean Difference	t	df
Increase in Business Integration	0.93	1.39	94	1.21, 0.64	6.46**	93
Increase in Structural Integration	1.25	1.30	93	1.53, 0.98	9.09**	92

\*\* p < .01

טבלה 3 להלן מפרטת את הממוצעים, סטיות התקן וערכי המתאם השונים בין מדד השינוי ברמת האינטגרציה העסקית ובין הגורמים המקדימים הצפויים להשפיע עליו.

**טבלה 3: מתאמים בין מדד שינוי ברמת אינטגרציה עסקית לגורמים מקדימים רלוונטיים**

Variable	Mean	SD	Difference in Business Integration	Founder Departure	Business Success	Exogenous Events	Subsidiary's Proactive Action
Increase in business integration	0.93	1.39	1				
Founder Departure (binary)	1.37	NA	-.332**	1			
Business Success	404.	751.	-.304**	103.	1		
Exogenous Events	2.96	2.72	.338**	.303*-	-.201	1	
Subsidiary's Proactive Action	9.04	451.	.620-	90.0	.099	.326**	1

N = 94 (193 respondents)

\*P < .05

\*\*P < .01

בחינת היפותזות 7-10, העוסקות בקשר בין שינויים ברמת האינטגרציה העסקית לבין הגורמים המקדימים השונים, זאת באמצעות רגרסיה ליניארית רב-משתנית בשלבים, העלתה תמיכה בהיפותזה 7 ( $\beta = -.235, P < 0.05$ ), בהיפותזה 9 ( $\beta = .212, P < 0.05$ ), ובהיפותזה 10 ( $\beta = -.238, P < 0.05$ ), אולם לא נמצאה תמיכה בהיפותזה 8. אחוז השונות המוסברת (מתוקן) עמד על  $R^2 = .191$ .

טבלה 4 להלן מפרטת את הממוצעים, סטיות התקן וערכי המתאם השונים בין מדד השינוי ברמת האינטגרציה המבנית ובין הגורמים המקדימים הצפויים להשפיע עליו.

**טבלה 4: מתאמים בין מדד שינוי ברמת אינטגרציה מבנית לגורמים מקדימים רלוונטיים**

Variable	Mean	SD	Difference in Business Integration	Founder Departure	Exogenous Events	Business Success	Subsidiary's Proactive Action
Increase in structural integration	1.25	31.3	1				
Founder Departure (binary)	1.37	NA	**57-.3	1			
Exogenous Events	2.79	561.	**87.3	**307.-	1		
Business Success	4.46	1.72	9.10-	.124	176.-	1	
Subsidiary's Proactive Action	13.4	441.	096.	13.0	**333.	036.	1

N = 93 (190 respondents)

\*P < .05

\*\*P < .01

בחינת היפותזות 11-13, העוסקות בקשר שבין שינויים ברמת האינטגרציה המבנית של חברת בת לבין הגורמים המקדימים השונים, בוצעה אף היא באמצעות רגרסיה ליניארית רב-משתנית בשלבים. המבחן העלה תמיכה בהיפותזה 11 ( $\beta = -.248, P < 0.05$ ), ובהיפותזה 12 ( $\beta = -.298, P < 0.01$ ), אולם לא נמצאה תמיכה בהיפותזה 13, ואילו אחוז השונות המוסברת (מתוקן) עמד על  $R^2 = .176$ .

**דיון**

ממצאי המחקר מצביעים על מספר נקודות מעניינות:

בכל הקשור לקביעת המנדט הראשוני של סטארט-אפ נרכש, נמצא כי תאגידים רוכשים נוטים להשאיר בידי הנרכש רמת אוטונומיה עסקית ראשונית גבוהה יחסית - באותם מקרים בהם המוטיבציה המרכזית לרכישה היא הרצון להשתמש במוצרי החברה הנרכשת להרחבת פורטפוליו המוצרים של התאגיד, וכאשר היקף המכירות של החברה הנרכשת גדול יחסית. בכל הקשור לרמת אוטונומיה ארגונית, הנטייה להותיר בידי החברה הנרכשת חופש פעולה גדול יותר עולה, ככל שהחברה הרוכשת פחות מנוסה ברכישות מעין אלה, וככל שמספר העובדים בחברה הנרכשת גדול יותר. ממצאים אלה נראים הגיוניים, שהרי אך טבעי הוא, שהתאגיד ישאף להתערב פחות בהיבטים העסקיים של התנהלותה של החברה הנרכשת כאשר עסקיה של זו פורחים ומטרות הרכישה מושגות ללא התערבות יתר. יתירה מזו, סביר שרוכש בלתי מנוסה ברכישות דומות יהא פחות מיומן בביצוע אינטגרציה ארגונית מהירה, ולפיכך יימנע מצעדים ארגוניים מידיים, שהנוק הטמון בהם עלול להיות גדול מהתועלת.

באשר לשינויים במנדט לאורך זמן, ממצאי המחקר מצביעים על שחיקה משמעותית מאוד ברמת האוטונומיה הארגונית של חברת הבת לאורך שנות פעילותה, ושחיקה פחותה (אם כי עדיין משמעותית מאוד)



ברמת האוטונומיה העסקית שלה. הגורמים המקדימים, שזוהו כמאיצים את השחיקה ברמת האוטונומיה העסקית, כללו עזיבה של המנכ"ל המייסד, ביצועים עסקיים ירודים של חברת הבת, ואירועים חיצוניים בעלי השפעה אסטרטגית שלילית על עסקי התאגיד כולו (הפסדים, שינוי במיקוד עסקי, שינוי בעלות וכיו"ב). שני הגורמים האחרונים זוהו גם כבעלי אפקט מאיץ על שחיקה ברמת האוטונומיה הארגונית של חברת הבת. גם ממצאים אלה מתיישבים עם ההיגיון, לפיו משברים עסקיים, מקומיים או גלובליים, סביר שיאיצו תהליכי קונסולידציה ארגונית ועסקית – מתוך שהתאגיד ישאף להתייעלות ארגונית ולאיתור "כיסוי חוסר יעילות" בכלל הארגון בעתות משבר. באשר לעזיבת המנכ"ל המייסד, יש להניח כי התאגיד הרוכש יחוש מחויבות כלפי מקים הסטארט-אפ, אשר עמו, מן הסתם, נוהל המו"מ לרכישה, ולפיכך יותר בידיו רמת סמכות ואחריות גבוהה יחסית. עזיבתו את חברת הבת תסלול את הדרך, אפוא, להשלמת תהליכי אינטגרציה ולהעברת סמכויות מחברת הבת אל התאגיד, בעיקר אם תהליכים אלה התעכבו – לשיטת התאגיד - כל עוד נותר בתפקידו.

## תרומת המחקר

תוצאות המחקר תורמות לידע האקדמי והמעשי במספר היבטים: ראשית, המחקר מרחיב את הדיון התיאורטי הקיים אודות אינטגרציה של סטארט-אפים נרכשים אל תוך התאגיד הרוכש (Hansen, Puranam, Singh, & Chaudhuri, 2009; Pablo, 1994; Petersen, & Wad, 2011), ומסביר את הקשר בין מידת האינטגרציה והמנדט הניתן לנרכש. שנית, הוא מבסס את הטענה לפיה ישנן תבניות התנהגות אופייניות להתפתחות המנדט של סטארט-אפים נרכשים, שטיבן מוגדר על פי הנסיבות הספציפיות של העסקה. שלישית, הוא מציע מודל שעשוי לסייע בחיזוי המנדט של סטארט-אפ נרכש, הן בשלב הראשון והן לאורך זמן, בהתאם להופעתם של תנאים מקדימים מסוימים. לבסוף, הוא נותן בידי מייסדים ומנהלי סטארט-אפ העומד בפני רכישה, כלי מעשי העשוי לסייע להם הן בחיזוי המנדט שיינתן בידיהם עם השלמת הרכישה ולאורך זמן, והן בקבלת החלטה באשר לעתידם האישי במסגרת החברה הנרכשת – בהתאם למנדט החזוי.

## מקורות

- Abdi, H. (2003). Factor rotations in factor analyses. *Encyclopedia for Research Methods for the Social Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage, 792-795.
- Aguilera, R. V., & Dencker, J. C. (2004). The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1355-1370.
- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Glaister, K. W. (2016). Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, 25(1), 66-75.
- Almor, T., Tarba, S. Y., & Benjamini, H. (2009). Unmasking integration challenges: The case of biogal's acquisition by teva pharmaceutical industries. *International Studies of Management & Organization*, 39(3), 32-52.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1999). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press

- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? *California Management Review*, 56(3), 39-57.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Pine Forge Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick: Aldine Transaction
- Hansen, M. W., Petersen, B., & Wad, P. (2011). Change of subsidiary mandates in emerging markets: The case of danish MNCs in india. *Transnational Corporations Review*, 3(2), 104-116.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Jarillo, J. C., & Martínez, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in spain. *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512.
- Moore, K., & Birkinshaw, J. (1998). Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 81-92.
- Pablo, A. L. (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 803-836.
- Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. (2009). Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un) necessary. *Organization Science*, 20(2), 313-328.
- Puranam, P., & Srikanth, K. (2007). What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions. *Strategic Management Journal*, 28(8), 805-825.
- Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2000). Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295-319.
- Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, 13(4), 420-441.
- White, R. E., & Poynter, T. A. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in canada. *Business Quarterly*, 49(2), 59-69.
- Yurov, K. M., Greenstein, S. M., Shanley, M. T., & Potter, R. E. (2013). The role of geographic location in the acquisition strategies of High-Technology firms: Evidence from computer networking equipment industry. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 371-385.
- Zhu, H., Xia, J., & Makino, S. (2015). How do high-technology firms create value in international M&A? integration, autonomy and cross-border contingencies. *Journal of World Business*, 50(4), 718-728.